

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**Ю. Ю. Леонт'єва**

***МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ***

до виконання практичних завдань з курсу

***БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ***

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного  
рівня бакалавр, напряму підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент»  
спеціальності «Менеджмент організацій»)

**Харків  
ХНАМГ  
2010**

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з курсу *БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ* (для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрям підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент» спеціальності «Менеджмент організацій») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Ю. Ю. Леонт'єва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 14 с.

Укладач: Ю. Ю. Леонт'єва

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економіки будівництва В. І. Пасічний

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства факультету післядипломної освіти і заочного навчання, протокол № 1 від 02.09.2009 р.

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	4
ЗМІСТ КУРСУ .....	5
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК...	7
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ..	8
Завдання 1 .....	8
Завдання 2 .....	8
Завдання 3 .....	9
Завдання 4 .....	9
Завдання 5 .....	9
Завдання 6.....	10
Завдання 7 .....	11
Завдання 8 .....	12
Завдання 9 .....	12
Завдання 10 .....	13
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	14

## ПЕРЕДМОВА

Перш ніж почати яку-небудь справу, людина повинна ретельно продумати, що саме, на який термін, якими способами й за допомогою яких засобів вона повинна це зробити. Якщо ні, то її наміри можуть виявитися невиконаними. Бізнес-планування дозволяє не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проекту, але й можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Підприємців часто турбує питання про розподіл ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, між безліччю можливих інвестиційних проектів. Чи слід будувати завод? Чи освоювати нові види продукції? Існують теоретично обґрунтовані вирішення цих і подібних проблем. Від того наскільки далекоглядні, раціональні, економічно обґрунтовані й ефективні ці рішення, багато в чому залежить майбутнє конкретного підприємства.

Мета цих методичних вказівок – пояснити студентам основні, повсюдно використовувані прийоми й методи бізнес-планування, а також показати, як і коли слід застосовувати ці прийоми й методи, щоб отримати осмислені рішення і відповіді.

Мета вивчення дисципліни: засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок бізнес-планування, які входять у компетенцію фахівця-економіста.

Для досягнення цієї мети в процесі викладання дисципліни передбачається вирішення завдання: вивчення теоретичних і практичних засад бізнес-планування.

Предмет вивчення дисципліни: вивчення конкретних форм і методів прояву економічних законів, їх використання з метою найкращого кількісного і якісного поєднання основних елементів виробничого процесу в просторі й часі.

## **ЗМІСТ КУРСУ**

### **Змістовий модуль 1. Бізнес-план як засіб моделювання майбутнього бізнесу в ринкових умовах господарювання**

#### **Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання**

Сутнісна характеристика бізнес-плану. Цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

#### **Тема 2. Передумови розробки бізнес-плану**

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей й загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми. Визначення місії фірми. Формулювання цілей діяльності фірми. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

#### **Тема 3. Технологія розробки основних розділів бізнес-плану**

Структура бізнес-плану. Логіка розробки бізнес-плану. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

### **Змістовий модуль 2. Бізнес-план як засіб моделювання функціонування підприємства в умовах його реорганізації**

#### **Тема 4. Реструктуризація підприємства як основа подальшого економічного зростання, організаційні типи підприємств**

Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства. Реалізація проекту реструктуризації. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

## **Тема 5. Особливості бізнес-планування реорганізації підприємства**

Сутність реорганізації. Форми та загальні передумови реорганізації. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання). Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виділення). Перетворення як окремий випадок реорганізації підприємств. Бізнес план реорганізації підприємства.

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

## **Тема 6. Бізнес-діагностика підприємства як складова бізнес-планування санації підприємства**

Фінансова криза на підприємстві. Економічний зміст і причини виникнення. Економічна сутність санації підприємств. Менеджмент фінансової санації підприємства. Коли приймається рішення про проведення фінансової санації підприємств. Класична модель фінансової санації. Бізнес-план санації

*Література: осн.1, 2, 3, 4, 5,– додат. –.1, 2, 3, 4, 5.*

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК**

Методичні вказівки є необхідним доповненням до курсу лекцій з дисципліни «Бізнес-планування». Наведені в них завдання поглиблюють і закріплюють знання.

Студенти, користуючись цими методичними вказівками, розглядають рекомендації до виконання практичних завдань розв'язують задачі, а головне набувають навиків самостійної роботи з управління підприємством.

Основне завдання, яке ставилося при підготовці цих методичних вказівок – надання студенту довідкової, методичної і практичної інформації з питань змісту, обґрунтування та формування інформації з бізнес-планування.

На практичному занятті студенту, який працює з цими методичними вказівками, треба дотримуватися таких порад:

- не намагатися виконувати завдання, попередньо не опрацювавши лекційний матеріал;
- приступаючи до виконання завдання, переконатися, що Ви зрозуміли його умову, з'ясували мету й кінцеві результати, яких необхідно досягнути;
- у кожному завданні намагайтеся знайти елемент нового, яке раніше Вам не було відомо;
- щоразу коротко записуйте умову завдання та хід його розв'язання.

## СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Завдання 1

#### Умова завдання

Початкова сума  $P = 5000$  грн. поміщена в банк на  $n = 2$  року під  $i = 15\%$  річних (відсотки прості). Знайти нарощену суму за допомогою математичного дисконтування.

#### Методичні вказівки для вирішення завдання

Математичним дисконтуванням називається операція, коли за нарощеною сумою  $S$ , періоду нарахування  $n$  і простою процентною ставкою  $i$  потрібно визначити початкову суму

$$P = \frac{S}{1 + ni}, \quad (1)$$

де  $P$  – початкова сума;

$S$  – нарощена сума;

$i$  – річна процентна ставка (відсотки прості).

Тоді нарощена сума після двох років:

$$S = P(1 + 2i). \quad (2)$$

Відсотки прості, протягом усього періоду їх нараховують до початкової суми  $P$ .

### Завдання 2

#### Умова завдання

Початкова сума  $P = 7000$  грн. розміщена в банку на  $n = 0,5$  року під  $i = 10\%$  річних (відсотки прості). Знайти нарощену суму, використовуючи метод математичного дисконтування.

#### Методичні вказівки для вирішення завдання

Знаючи початкову суму  $P$ , нарощену суму  $S$ , просту річну процентну ставку  $i$ , можна визначити період нарахування  $n$ . Період нарахування  $n$  (у роках):

$$S = P(1 + ni) \Rightarrow 1 + ni = \frac{S}{P} \Rightarrow ni = \frac{S}{P} - 1 \Rightarrow n = \frac{S - P}{iP}. \quad (3)$$



### Завдання 3

#### Умова завдання

Початкова сума  $P = 7000$  грн. поміщена в банк на  $n = 0,5$  року під  $i = 10\%$  річних (відсотки складні). Знайти нарощену суму.

#### Методичні вказівки для вирішення завдання

Знаючи початкову суму  $P$ , нарощену суму  $S$ , складну річну процентну ставку  $i$ , можна визначити період нарахування  $n$  (у роках):

$$S = P(1+i)^n \Rightarrow (1+i)^n = S/P \Rightarrow \ln(1+i)^n = \ln(S/P) \Rightarrow n \ln(1+i) = \ln(S/P) \Rightarrow n = \frac{\ln(S/P)}{\ln(1+i)}. \quad (4)$$

### Завдання 4

#### Умова завдання

Який варіант інвестування початкової суми на  $n = 3$  роки краще: під просту процентну ставку  $18\%$  річних або під складну процентну ставку  $15\%$  річних?

#### Методичні вказівки для вирішення завдання

При використанні складної процентної ставки  $i_{скл}$  нарощена сума

$$S_2 = P(1+i_{скл})^n. \quad (5)$$

Таким чином, ставки еквівалентні, а нарощені суми рівні:  $S_1 = S_2$ , тобто

$$P(1+ni) = P(1+i_{скл})^n. \quad (6)$$

Звідси

$$1+ni = (1+i_{скл})^n \Rightarrow i = \frac{(1+i_{скл})^n - 1}{n}. \quad (7)$$

### Завдання 5

#### Умова завдання

Вкладник протягом  $n = 5$  років вносить у банк  $R = 1000$  грн. Відсотки на внесок нараховують за складною процентною ставкою  $i = 15\%$  річних. Розрахувати нарощену (майбутню) суму ренти.

### Методичні вказівки для вирішення завдання

Для вирішення завдання треба розрахувати наращену (майбутню) суму ренти за формулою

$$S = \frac{(1+i)^n - 1}{i}, \quad (8)$$

де  $R$  – щорічні платежі, на які нараховуються відсотки наприкінці кожного року за складною процентною ставкою  $i$ ;  
 $n$  – термін ренти.

### Завдання 6

#### Умова завдання

Підприємство купило верстат за  $S = 29000$  грн., період експлуатації якого  $n = 4$  роки. Після цього верстат можна буде продати на вторинному ринку за  $P = 5000$  грн. (залишкова вартість). Визначити методом рівномірного нарахування зносу щорічні нарахування на знос й вартість верстата на кінець кожного року, заповнити таблицю (табл.1).

### Методичні вказівки для вирішення завдання

У методі рівномірного нарахування зносу передбачається, що підприємство отримує від використання активу рівноцінну користь протягом усього періоду експлуатації. Розрахунки зносу, що щорічно нараховується, проводять за формулою:

$$\text{щорічне нарахування} = \frac{S - P}{n}, \quad (9)$$

де  $S$  – первісна вартість,  
 $P$  – залишкова вартість,  
 $n$  – період експлуатації.

Таблиця 1

Рік	Первісна вартість, грн.	Нарахування, грн.	Накопичена амортизація, грн.	Вартість на кінець року, грн.
1				
2				
3				
4				

Пояснення до заповнення таблиці.

*Накопичена амортизація = (Щорічне нарахування) × (номер року).*

*Вартість на кінець року = (Первісна вартість) - (Накопичена амортизація),*

тобто в кожному рядку з числа 2-го стовпця віднімаємо число 4-го стовпця й результат пишемо в 5-й стовпець.

## Завдання 7

### Умова завдання

Підприємство аналізує два інвестиційні проекти в 2 млн. грн. кожний. Оцінка чистих грошових надходжень наведена в таблиці 2. Альтернативні витрати по інвестиціях складають 12%. Визначити чисту приведену вартість кожного проекту (табл.2).

Таблиця 2

Рік	Проект А, млн. грн.	Проект В, млн. грн.
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	-	0,6

### Методичні вказівки для вирішення завдання

У методі чистої приведеної вартості враховується часова вартість грошей. Припустимо, що відомий майбутній грошовий потік і його розподіл за часом. Дисконтуюмо грошові потоки до їхньої поточної вартості (на нульовий момент часу, тобто на початок реалізації проекту), використовуючи мінімально необхідну норму прибутку. Підсумувавши отримані результати, знайдемо чисту приведену вартість (*NPV*) проекту.

Якщо отримане значення позитивне, то реалізація інвестиційного проекту більше вигідна, ніж приміщення коштів у безризикові цінні папери. Якщо отримане значення негативне, то реалізація інвестиційного проекту менш вигідна, ніж приміщення коштів у безризикові цінні папери. Нульове значення чистої приведеної вартості говорить про те, що підприємству байдуже, прийняти проект або відкинути його.

## Завдання 8

### Умова завдання

Визначити внутрішню норму доходності інвестиційного проекту В із завдання 7.

### Методичні вказівки для вирішення завдання

У методі внутрішньої норми доходності враховується часова вартість грошей. Внутрішня норма доходності (дисконтована норма прибутку) IRR – це ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю.

Значення внутрішньої норми доходності можна знайти приблизно методом лінійної інтерполяції. Підбираємо значення ставки дисконтування  $r_0$ , при якій чиста приведена вартість інвестицій  $NPV(r_0) < 0$ . Підбираємо значення ставки дисконтування  $r_1$ , при якій чиста приведена вартість інвестицій  $NPV(r_1) > 0$ . Тоді внутрішня норма доходності:

$$IRR = r_0 - \frac{(r_1 - r_0)NPV(r_0)}{NPV(r_1) - NPV(r_0)}. \quad (10)$$

## Завдання 9

### Умова завдання

Визначити період окупності кожного інвестиційного проекту в завданні 7.

### Методичні вказівки для вирішення завдання

Достоїнство методу окупності – його простота. На практиці цей метод застосовують досить часто, хоча при цьому не враховують часову вартість грошей. Потрібно визначити період окупності, який показує, скільки часу знадобиться для того, щоб інвестиційний проект окупив спочатку інвестовану суму (тобто до перевищення наявним доходом первісних інвестицій). Чим коротше період окупності, тем інвестиційний проект краще.

## Завдання 10

### Умова завдання

Припустимо, що в завданні 7 залишкова вартість кожного проекту дорівнює нулю. Визначити облікові коефіцієнти окупності інвестицій.

### Методичні вказівки для вирішення завдання

У цьому методі не враховується часова вартість грошей. Для розрахунків використовують дані про прибуток, а не про надходження коштів. Обліковий коефіцієнт окупності інвестицій (прибуток на інвестований капітал, прибуток на використаний капітал) обчислюють за формулою:

$$\text{обліковий коефіцієнт окупності інвестицій} = \frac{\text{середньорічний прибуток}}{\text{середня вартість інвестицій}}$$

де

$$\text{середньорічний прибуток} = \frac{(\text{сумарний прибуток} - \text{первісні інвестиції})}{\text{строк реалізації проекту}}$$

Середня вартість інвестицій залежить від методу нарахування зносу. При рівномірному нарахування зносу середню вартість інвестицій обчислюють за формулою

$$\text{середня вартість інвестицій} = \frac{(\text{первісні інвестиції} + \text{залишкова вартість})}{2}$$

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Положення про типовий бізнес-план. Затверджений наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 р. № 301 // Підприємництво і ринок України. – 1994. – № 11.
2. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, дод. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яноко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
5. Ковелло Д., Хейзелгрэн Б. Бизнес-планы: Полное справочное руководство: Пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2005. – 344 с.

### Додаткова:

1. Орлова Е.Р. Оптимизация бизнес-процессов. – Изд.: Омега-Л, 2005. – 156 с.
2. Клоков И. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто (+CD). – СПб.: Питер. 2007. – 176 с.
3. Горемыкин В.А. Богомолов Л.К. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: «Ось-89». 2002. – 864с.
4. Любанова Т.П., Мясоєдов Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план: Уч.-практ.пособие – М.: «Книга сервис», 2004. – 96 с.
5. Беренс В., Питер М. Хавранек Руководство по оценке эффективности инвестиций. – М.: «Интерэксперт» АОЗТ, ИНФРА-М, 1995. – 124 с.

Навчальне видання

**ЛЕОНТ'ЄВА Юлія Юріївна**

Методичні вказівки  
до виконання практичних завдань  
з курсу

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного  
рівня бакалавр, напряму підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент»  
спеціальності «Менеджмент організацій»)

Редактор *М. З. Аляб'єв*  
Комп'ютерне верстання *Ю. П. Степась*

План 2009, поз. 632 М

---

Підп. до друку 16.11.2009 р.  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60х84 1/16  
Ум. друк. арк. 0,6  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 731 від 19.12.2001